

0- 795719

На правах рукописи



ОРЛОВА ЛАРИСА ВИКТОРОВНА

**РАЗРАБОТКА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ
ПРЕДПРИЯТИЯ АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Саранск 2011 г.

Работа выполнена в Саранском кооперативном институте (филиале)
АНО ВПО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации»

Научный руководитель: доктор экономических наук профессор
Марабаева Людмила Владимировна
(ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный
университет им. Н. П. Огарева»)

Официальные оппоненты: доктор экономических наук профессор
Лузгина Ольга Анатольевна
(ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный
университет»)

доктор экономических наук профессор
Удалов Федор Егорович
(ФГБОУ ВПО «Нижегородский
государственный университет»)

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «Марийский государственный
технический университет»

Защита состоится 23 декабря 2011 г. в 12.00 часов на заседании диссер-
тационного совета Д 212.117.05 при ФГБОУ ВПО «Мордовский государст-
венный университет им. Н. П. Огарева» по адресу: 430005, г.Саранск, ул. По-
лежаева, 44, ауд. 712.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке
им. М.М.Бахтина ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет
им. Н. П. Огарева».

Сведения о защите и автореферат диссертации размещены на официаль-
ном сайте ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет
им. Н.П. Огарева»: <http://dsov//.mrsu.ru> и направлены для размещения в сети
Интернет Министерством образования и науки РФ. Электронная копия по ад-
ресу referat_vak@mon.gov.ru.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



Автореферат разослан 22 ноября 2011 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор экономических наук
профессор

Л. И. Зинина

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современных условиях хозяйствования отечественные предприятия автомобилестроения нуждаются в эффективных инструментах достижения конкурентного преимущества. Спад производства в период мирового финансового кризиса негативно отразился на многих предприятиях промышленного комплекса. В условиях кризиса для предприятий первостепенное значение имеет не столько выживание, сколько обеспечение конкурентных позиций на рынке, что в свою очередь требует модернизации производственных систем.

Между тем руководство многих отечественных предприятий автомобилестроения уделяет недостаточное внимание проблеме разработки производственной стратегии и тактики. Часто реализация мероприятий, направленных на совершенствование производства, начинается только тогда, когда вероятность банкротства достаточно велика. Причем наиболее распространенным способом действия в таких ситуациях является привлечение профессиональных консультантов, задачей которых фактически становится сохранение хотя бы части объемов производства предприятия.

С учетом быстроизменяющейся рыночной ситуации, диверсификации производства, изменений внутренней и внешней среды залогом выживания для предприятия и интенсификации всех производственных процессов является разработка производственной стратегии и тактики, направленных на улучшение его производственно-финансовой деятельности посредством оптимизации использования ресурсов и производственного потенциала.

Проблемы разработки производственной стратегии и тактики предприятия автомобилестроения требуют теоретического осмысления, соответствующего методического обеспечения, новых практических подходов и решений, учитывающих особенности экономических и политических процессов в России.

Вышеизложенное свидетельствует об объективной необходимости дальнейшего развития теоретико-методических положений, разработки производственной стратегии и тактики, механизмов их реализации в автомобилестроительной промышленности и обуславливает актуальность и практическую значимость диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Основные теоретико-методологические подходы к разработке производственной стратегии и тактики были объектом исследования многих зарубежных и отечественных специалистов на протяжении XX в. Определенная активность в исследовании теории и практики вопроса наблюдалась в 80–90-е гг. XX века.

Теоретическим и методологическим проблемам формирования и реализации функциональных стратегий посвящены труды российских ученых Н.Г.Агеева, Г. Л. Азоева, О. А. Богомолова, О. С. Виханского, С. Б. Волохина, В. А. Горемыкина, С. Д. Ильенковой, М. Макаренко, Э. С. Минаева, А.Н.Петрова, В. Н. Родионовой, Н. К. Моисеевой, Ю. П. Анискина. Вопросы формирования и реализации производственной стратегии и тактики в зарубеж-

ной практике нашли отражение в работах И. Ансоффа, М. Портера, К. Боумана, А. Чандлера, И. О. Энджела, П. Дойля, П. Друкера, Р. Чейза и др.

Несмотря на широкий спектр научных исследований в рассматриваемой области, недостаточное внимание уделяется формированию целостной и эффективной системы разработки производственной стратегии и тактики предприятия автомобилестроения, вследствие чего требуют дальнейшего изучения следующие аспекты проблемы:

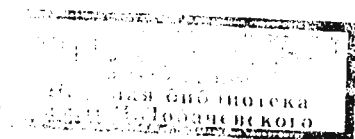
- совершенствование организационного и информационного обеспечения процесса разработки производственной стратегии и тактики предприятия;
- обоснование комплексного подхода к оценке производственного потенциала предприятия для определения ресурсной базы производственной стратегии и тактики;
- оценка каждой составляющей производственного потенциала при определении уровня его состояния и использования на предприятии;
- обоснование направлений поиска и рекомендаций по использованию резервов загрузки производственных мощностей как основы разработки стратегических и тактических мероприятий для развития предприятия.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является обоснование теоретического подхода и практических рекомендаций по совершенствованию процесса разработки производственной стратегии и тактики автомобилестроительного предприятия.

Для достижения поставленной цели в диссертационной работе решались следующие задачи:

- изучить и систематизировать теоретические подходы к содержанию производственной стратегии предприятия;
- провести исследование организационного и информационного обеспечения процесса разработки производственной стратегии и тактики предприятия автомобилестроения;
- рассмотреть современные подходы к оценке производственного потенциала и производственных мощностей в процессе разработки производственной стратегии и тактики предприятия автомобилестроения;
- проанализировать производственно-хозяйственную деятельность предприятий автомобилестроения и определить направления оптимизации производства в процессе разработки производственной стратегии;
- сформировать алгоритм разработки производственной стратегии предприятия автомобилестроения;
- определить направления стратегического развития предприятия автомобилестроения на примере ОАО УАЗ;
- разработать комплекс тактических мероприятий по повышению эффективности использования производственного потенциала предприятия автомобилестроения.

Объектом исследования являются отечественные предприятия автомобилестроения.



Предметом исследования является совокупность теоретических и практических проблем разработки производственной стратегии и тактики предприятия автомобилестроения.

Область исследования. Диссертация соответствует специальности 08.00.05 - Экономика управления народным хозяйством (п. 1.2. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами: промышленность: пп. 1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов; пп. 1.1.15. Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства) Паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ведущих зарубежных и российских ученых и специалистов-практиков в области стратегического и производственного менеджмента, экономики производства, планирования на предприятии, анализа, а также публикации в периодической печати по данной проблеме, материалы международных, всероссийских и региональных конференций, законодательные акты и нормативно-методические материалы по организации и регулированию производственной деятельности предприятий автомобильной промышленности.

Информационную базу диссертации составили данные Федеральной службы государственной статистики РФ и Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Ульяновской области, данные оперативной и статистической отчетности о результатах производственной деятельности ОАО УАЗ, материалы периодической печати, результаты исследований, полученные лично автором, и другие источники.

В процессе исследования использовались методы экспресс-оценок, структурного и функционального анализа, сравнений и сопоставлений, монографический, индексный, аналитический, балансовый, графический и др.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений, разработке методических и практических рекомендаций по совершенствованию процессов разработки производственной стратегии и тактики предприятия автомобилестроения.

Основные результаты, характеризующие научную новизну исследования, заключаются в следующем:

- уточнено содержание производственной стратегии, которую предложено рассматривать как составляющую корпоративной стратегии предприятия, включающую комплекс стратегических действий и механизмов их реализации, направленных на повышение эффективности производственно-финансовой деятельности и достижение устойчивых конкурентных преимуществ;

- разработана модель оценки состояния производственного потенциала промышленного предприятия, основанная на применении ресурсного, факторно-результатного подходов и метода экспресс-оценки для обработки данных, включающая три блока: информационный, аналитический и диагностический. Данная модель позволяет определить реальный уровень использования произ-

водственного потенциала, оценить его состояние, выявить резервы загрузки производственных мощностей, что послужит основой для принятия решений по выбору варианта производственной стратегии;

- предложен алгоритм разработки производственной стратегии предприятия автомобилестроения, который включает следующие этапы: 1) анализ внешней и внутренней среды предприятия; 2) разработка вариантов производственной стратегии; 3) расчет экономической эффективности вариантов производственной стратегии; 4) выбор варианта производственной стратегии; 5) разработка системы контроля ее реализации;

- обоснованы ключевые направления стратегического развития автомобилестроительного предприятия, предусматривающие: изменение модельного ряда автомобилей за счет совершенствования их комплектации и перехода к использованию более экономичных двигателей; наращивание инвестиционных производственных возможностей;

- разработан комплекс тактических мероприятий по повышению эффективности использования производственного потенциала автомобилестроительного предприятия, включающий: повышение уровня загрузки и использования производственных мощностей за счет устранения целодневных простоев оборудования, повышения производительности труда рабочих на конвейере, устранения дефектов и повышения качества продукции; совершенствование управления запасами; развитие системы управления поставками и снабжением; применение эффекта финансового рычага, проведена оценка эффективности предложенных тактических мероприятий по оптимизации производственной деятельности автомобилестроительного предприятия.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования. Теоретическую значимость имеют: уточненное определение понятия «производственная стратегия»; разработанная модель оценки состояния производственного потенциала автомобилестроительного предприятия; обоснованные направления разработки производственной стратегии.

Практическую значимость имеют: предложенный алгоритм разработки производственной стратегии предприятия автомобилестроения; комплекс тактических мероприятий по повышению эффективности использования производственного потенциала автомобилестроительного предприятия. Они могут быть использованы не только ОАО УАЗ, но и другими предприятиями автомобильной промышленности.

Результаты диссертационного исследования используются в учебном процессе Ульяновского высшего авиационного училища гражданской авиации (института) при преподавании учебных курсов «Экономика предприятия», «Производственный менеджмент» и «Стратегический менеджмент» студентам экономических специальностей и могут быть использованы другими вузами в процессе подготовки студентов экономических специальностей.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные положения диссертационной работы, научные и практические результаты исследований докладывались и получили положительную оценку на Международной научно-теоретической конференции «Философия и современность» (Саранск,

2008 г.), Всероссийской научно-методической конференции «Менеджмент образования: состояние, проблемы, перспективы» (Ульяновск, 2008 г.), всероссийских научно-практических конференциях «Социально-гуманитарное знание» и «Социально-экономические и управленческие особенности развития региона в условиях кризиса» (Ульяновск, 2009 г.), Межвузовской научно-практической конференции с международным участием «Актуальные вопросы: экономики, социальной сферы и образования» (Ульяновск, 2009 г.), VМеждународной технической конференции «Современные научно-технические проблемы транспорта» (Ульяновск, 2009 г.), Международной научно-практической конференции «Современное образование: состояние и перспективы» (Ульяновск, 2010 г.).

Публикации. Основное содержание и результаты исследований опубликованы в 14 работах общим объемом 2,6 п.л. (авторских – 2,55 п.л.), в том числе 3 статьи в ведущих научных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией РФ.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, содержит 188 страниц машинописного текста, 51 таблицу, 15 рисунков, 21 формулу, 6 приложений. Библиографический список включает 167 источников.

2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

2.1. Уточненное содержание понятия «производственная стратегия».

Производственная стратегия предприятия определяет пути, средства, приемы и методы, с помощью которых осуществляется производственная деятельность предприятия. В узком смысле производственная стратегия предполагает выбор способов производства и конкретных методов с соответствующим набором управленческих решений и действий, которые направлены на достижение поставленных целей с учетом особенностей конкретного рыночного сегмента.

В связи с этим на основе анализа трактовок понятий «стратегия» и «производственная стратегия» различных авторов уточнено содержание производственной стратегии, которую предложено рассматривать как составляющую корпоративной стратегии предприятия, включающую комплекс стратегических действий и механизмов их реализации, направленных на повышение эффективности производственно-финансовой деятельности и достижение устойчивых конкурентных преимуществ.

В соответствии с уточненным определением производственной стратегии основную цель ее разработки составляет повышение эффективности производственно-финансовой деятельности на базе оценки производственного потенциала и производственных мощностей предприятия для создания особой информационной среды при постановке задач и принятия определенных решений. При этом реализация стоящих перед производственной стратегией

задач будет способствовать определению сильных и слабых сторон производства, усиливая первые и по возможности устраняя последние. В этом случае руководителям предприятия необходимо работать со всеми функциональными службами и формировать стратегии, не конфликтующие, а дополняющие и поддерживающие друг друга в системе корпоративного стратегического менеджмента.

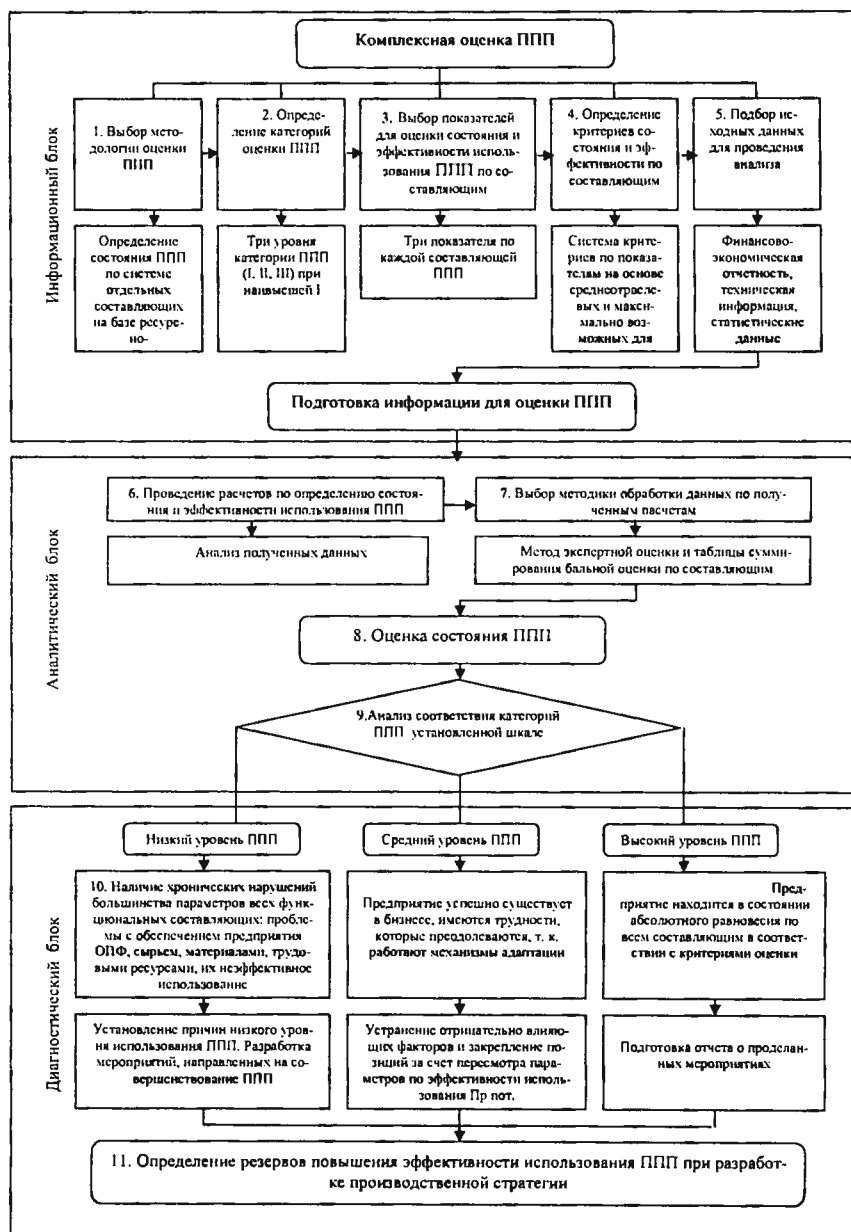
Таким образом, уточненное определение производственной стратегии, акцентирующее внимание на усилении конкурентных преимуществ за счет выявления производственных резервов и повышения эффективности использования производственного потенциала, развивает теоретические основы выбранной области исследования.

2.2. Модель оценки производственного потенциала автомобилестроительного предприятия. Для создания ресурсной базы и информационного обеспечения процесса разработки производственной стратегии и тактики необходимы анализ производственного потенциала предприятия (ППП) и оценка эффективности его использования.

По результатам исследования разработана модель оценки состояния производственного потенциала автомобилестроительного предприятия, основанная на применении ресурсного, факторно-результатного подходов и метода экспресс-оценки для обработки данных и включающая три блока: информационный, аналитический и диагностический (рис.1). Первый блок включает выбор методики оценки состояния и эффективности ППП, определение его уровня, выбор показателей для последующего анализа состояния и оценки эффективности использования ППП, определение критериев оценки показателей на основе среднеотраслевых и максимально возможных значений, подбор исходных данных для анализа. Второй блок предусматривает проведение расчетов по установленным показателям определения состояния ППП, обработку полученных данных и определение состояния ППП в соответствии с установленной шкалой. Третий блок действий позволяет определить уровень использования ППП и выявить резервы повышения эффективности его использования.

Данная модель является одним из инструментов формирования информационной базы принятия решения о выборе варианта производственной стратегии.

2.3. Алгоритм разработки производственной стратегии предприятия автомобилестроения. В соответствии с задачами исследования в диссертации предложен алгоритм разработки производственной стратегии предприятия автомобилестроения, который представлен на рис. 2. и включает пять этапов: 1) анализ внешней и внутренней среды предприятия; 2) разработка вариантов производственной стратегии; 3) расчет экономической эффективности вариантов производственной стратегии; 4) выбор варианта производственной стратегии; 5) разработка системы контроля ее реализации.



Алгоритм позволяет создать особую организационную и информационную среду для принятия обоснованных управленческих решений на базе качественной и количественной оценки производственного потенциала и производственных мощностей предприятия.

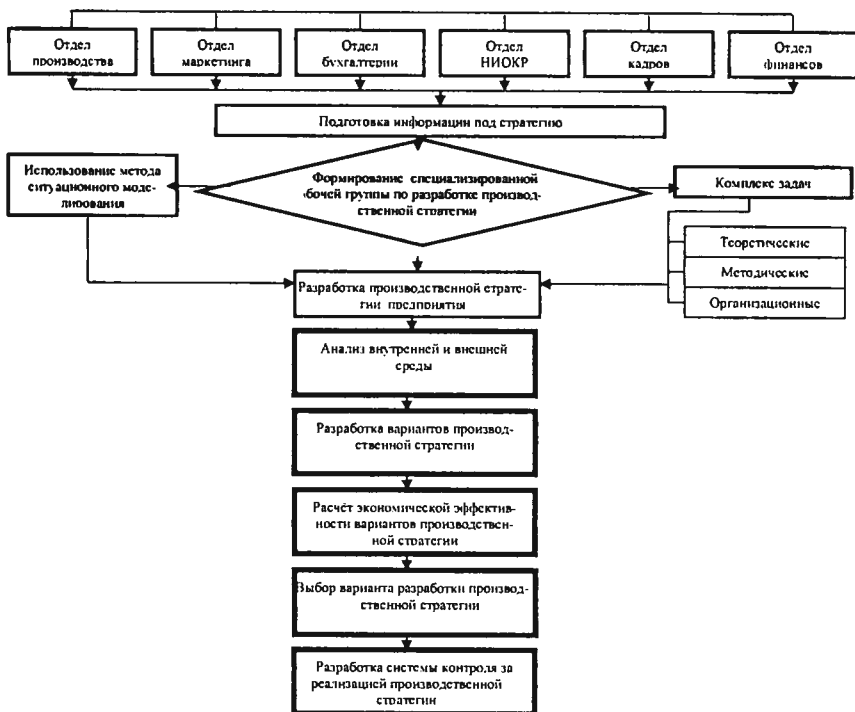


Рис. 2. Алгоритм разработки производственной стратегии предприятия автомобилестроения

На каждом этапе предполагается взаимодействие различных специалистов предприятия, сгруппированных по функциональному признаку:

- 1) Анализ внешней среды предприятия возложен на маркетологов. Выполняемые данными специалистами функции носят преимущественно стратегический характер и заключаются в мониторинге отраслевых и рыночных индикаторов, а также в прогнозировании изменения основных показателей макро- и микросреды предприятия.
- 2) Проводятся диагностирование финансово-экономических показателей и комплексная оценка производственного потенциала предприятия для определения направлений и тактических мероприятий по эффективному его использованию. Далее с помощью метода ситуационного моделирования разрабатываются варианты производственной стратегии. Взаимодействие между об-

разующими этот структурный уровень специалистами с другими сотрудниками рабочей группы должно быть четко ограничено поставленными целями и вмененными полномочиями.

3) Расчет экономической эффективности вариантов производственной стратегии осуществляют экономисты.

4) Принятие решения по результатам оценки экономической эффективности разработанных вариантов производственной стратегии следует вменить специалисту, компетентному в области стратегического менеджмента. При этом взаимодействие между данной функциональной единицей и экономистами, а также их совокупное взаимодействие с другими специалистами (сотрудниками НИОКР, инженерами и др.) должно осуществляться на принципах оперативного контролинга, подразумевающего детальный анализ выполняемых функций.

5) Включает руководителей функциональных подразделений и высший менеджмент предприятия, принимающих окончательное решение о выборе варианта производственной стратегии и системы контроля ее реализации.

Таким образом, применение предложенного алгоритма позволит предприятию автомобилестроения в процессе разработки производственной стратегии сократить временные рамки, повысить ответственность специалистов и достичь эффективного взаимодействия на каждом этапе, что принципиально важно для достижения как стратегических, так и тактических целей развития производства.

2.4. Основные направления стратегического развития автомобилестроительного предприятия. Для многих автомобильных компаний за последние годы переломным моментом стал мировой экономический кризис. В результате производители были вынуждены провести структурные изменения, которые помогли им выжить и сохранить свои производственные позиции. Этот вывод подтверждается и результатами анализа основной деятельности ведущих российских автомобилестроительных предприятий за 2006-2010 гг.

По результатам анализа, проведенного на примере ОАО УАЗ, для повышения эффективности его производственной деятельности в посткризисный период были предложены следующие направления производственной стратегии:

- изменение модельного ряда автомобилей за счет совершенствования их комплектации и перехода к использованию более экономичных двигателей;
- наращивание инвестиционных производственных возможностей.

Изменение модельного ряда автомобилей за счет совершенствования их комплектации и перехода к использованию более экономичных двигателей является актуальным стратегическим направлением деятельности практически для всех российских автопроизводителей.

Как показало исследование, многие российские предприятия автомобилестроения выбирают производственную стратегию, предполагающую выпуск традиционных моделей с ограниченным набором их модификаций, в том числе ранее снятых с конвейера. Примером является решение руководства ОАО УАЗ о возобновлении производства внедорожника УАЗ 469. Данное решение было

принято на основании маркетинговых исследований и продиктовано запросами потребителей, нуждающихся в экономичном автомобиле, способном работать в условиях бездорожья, к которым ни одна из других моделей, представленных на рынке, не приспособлена. Проведенный анализ продаж по номенклатурным группам показал, что ОАО УАЗ при производстве автомобилей ранее не было в необходимой степени ориентировано на спрос покупателей, т.е. существующий модельный ряд не содержит наиболее востребованные модели, такие как УАЗ 469, УАЗ Patriot, в нужных модификациях.

Таким образом, ОАО УАЗ при разработке производственной стратегии и тактики можно рекомендовать:

- изменить модельный ряд и ориентироваться при производстве на наиболее востребованные модели;
- учитывать информацию о реальном спросе покупателей;
- совершенствовать работу корпоративного web-сайта предприятия для работы с каждым клиентом.
- при формировании модельного ряда возобновить производство некоторых моделей, например внедорожника «Симба».

В связи с повышением цен на иностранные минивены «Симба» мог бы составить им конкуренцию, как по техническим характеристикам, так и по цене, т.е. по соотношению цены и качества. В результате открытия линии по производству автомобиля «Симба» будут задействованы имеющиеся на предприятии производственные резервы, что, безусловно, отразится на повышении показателя фондоотдачи активной части ОПФ и положительно повлияет на производственно-финансовые показатели компании в целом.

В рамках совершенствования процесса комплектации автомобиля, улучшения его технических характеристик и повышения экономичности в эксплуатации предприятиям автомобилестроения (в том числе ОАО УАЗ) целесообразно рассмотреть возможности внедрения системы производства на заказ внедорожников с импортными бензиновыми двигателями (например, «Ford»), взамен типовых моделей с двигателями отечественного производства ОАО ЗМЗ. Данное предложение основано на результатах сравнительной оценки технических характеристик ряда моделей ОАО УАЗ.

Наращивание инвестиционных производственных возможностей является одним из приоритетных направлений производственной стратегии предприятия автомобилестроения. Разработка стратегии, в том числе производственной, требует привлечения дополнительных средств, так как инвестиции составляют финансовую базу любых стратегических действий. Технологические процессы воплощают производственные возможности предприятия, но для совершенствования производственного процесса нужны капитальные вложения. Поэтому для наращивания инвестиционных производственных возможностей автомобилестроительному предприятию необходимы стабильные инвестиции, позволяющие успешно реализовывать производственную стратегию и тактику в условиях высокого динамизма рыночной среды.

В ходе исследования были определены приоритетные области вложения средств, и предложены тактические мероприятия, которые позволят наращи-

вать инвестиционные возможности и совершенствовать производственный процесс в ОАО УАЗ.

2.5. Комплекс мероприятий по повышению эффективности использования производственного потенциала автомобилестроительного предприятия. По результатам проведенного исследования на примере ОАО УАЗ на принципах теории ограничений систем сформирован комплекс тактических мероприятий по повышению эффективности использования производственного потенциала автомобилестроительного предприятия, включающий: повышение уровня загрузки и использования производственных мощностей за счет устранения целодневных простоев оборудования, повышения производительности труда рабочих на конвейере, устранения дефектов и повышения качества продукции; совершенствование управления запасами; развитие системы управления поставками и снабжением; применение эффекта финансового рычага. Проведена оценка эффективности ряда тактических мероприятий по оптимизации производственной деятельности автомобилестроительного предприятия. В качестве теоретико-методической базы их реализации, на наш взгляд, целесообразно использовать положения и принципы теории ограничений систем, которая предлагает достаточно простой и практичный подход к управлению системой – через ее ограничения.

Эффективность использования теории ограничений систем в практическом бизнесе подтверждается результатами успешного стратегического развития большого числа компаний, достаточно быстро улучшивших результаты основной деятельности. Данная теория позволяет управлять бизнесом, основываясь на реальном понимании причинно-следственных связей между действиями и их результатами. Ее особенность и преимущество состоит в том, что она позволяет выявить ключевые ограничения развития бизнеса и управлять ими. Основное положение данной теории состоит в том, что каждая система обладает рядом ограничений, и они являются «ключом» к эффективному управлению ею. Это позволит производителям повысить качество выпускаемой продукции, снизить количество дефектов, бракованной продукции, сократить время на переналадку оборудования, что особенно важно в условиях конкуренции и необходимости проведения изменений, в том числе производственных, в относительно короткие сроки.

В таблице 1 представлены расчеты показателей ожидаемого эффекта от реализации указанных мероприятий для ОАО УАЗ.

Таким образом, в результате внедрения положений и принципов теории ограничений систем в практику менеджмента ОАО УАЗ сможет повысить качество выпускаемой продукции и укрепить конкурентные позиции.

Следующим рекомендуемым мероприятием является *повышение уровня загрузки и использования производственных мощностей предприятия.*

Проведенный анализ производственного потенциала ОАО УАЗ показал, что одним из резервов повышения уровня загрузки и использования производственных мощностей является снижение трудоемкости продукции за счет увеличения коэффициента загрузки рабочего на конвейере.

Таблица 1. Показатели ожидаемого эффекта от реализации тактических мероприятий по повышению уровня использования производственного потенциала ОАО УАЗ

Показатель	Прогноз		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1. Снижение расходов на переделку и списание бракованной продукции, тыс. руб.	2 570	3 900	4 000
2. Сокращение затрат на переналадку оборудования, тыс. руб.	1 600	2 400	3 000
3. Уменьшение числа дефектов, тыс. руб.	2 300	3 000	3 500
4. Снижение затрат на гарантию, тыс. руб.	4 890	5 500	6 000
5. Инвестиции, тыс. руб.	10 000	5 000	5 000
6. Экономический эффект от внедрения, руб.	1,14	2,96	3,3

Однако на исследуемом предприятии уровень трудоемкости продукции достаточно высок – и составляет 15–20 % от стоимости единицы продукции. Поэтому были предложены следующие мероприятия по ее снижению и увеличению производительности труда:

- достижение высокой эффективности производства за счет интенсификации труда, т. е. увеличение нормативного коэффициента загрузки рабочего с 0,8 до 1;
- достижение синхронизированного выполнения всех производственных операций и переоценка сборки различных моделей автомобилей на основании видеоанализа, позволяющая в среднем сократить показатель трудоемкости на 15–20 %;
- минимизация объемов незавершенного производства.

Главной задачей организации труда на конвейере является синхронизация технологических операций таким образом, чтобы обеспечить наиболее полную и равномерную загрузку сборщиков по времени и тяжести труда. В результате увеличения загрузки рабочего произойдет сокращение операционного цикла сборки на каждый автомобиль, что позволит снизить трудоемкость продукции и эффективнее использовать производственные мощности предприятия.

Для решения указанной задачи предложен следующий способ расчета уровня трудоемкости операций на конвейере.

Фактический операционный цикл составлял 323,65 с, после проведенных усовершенствований он составил 275,92 с. Полученный эффект равен 47,73 с сэкономленного времени (0,013 25 83 ч) на каждый автомобиль.

Суммарное снижение трудоемкости за год ($\Delta T_{\text{год}}$) определяется по формуле

$$\Delta T_{\text{год}} = \Delta t Q_{\text{год}}, \quad (1)$$

где Δt – снижение трудоемкости одного изделия, нормо-часы;

$Q_{\text{год}}$ – годовой выпуск продукции, шт.

Общая трудоемкость при плановом выпуске 32 300 автомобилей составляет:

$$\Delta T_{\text{год}} = 0,0132583 \cdot 32\,300 = 428,24 \text{ нормо-часа.}$$

Годовой экономический эффект в денежном выражении ($\mathcal{E}_{\text{эп.год}}$) складывается из экономии годового фонда заработной платы, связанной со снижением трудоемкости, и соответствующего уменьшения налоговых отчислений:

$$\mathcal{E}_{\text{эп.год}} = \Delta T_{\text{год}} T_{\text{ст}} \left(1 + \frac{a}{100}\right) \left(1 + \frac{b}{100}\right), \quad (2)$$

где $T_{\text{ст}}$ – часовая тарифная ставка оплаты труда сборщика, руб./ч;

a – начисляемый размер премий и доплат, %;

b – процент дополнительной заработной платы.

В этом случае часовая тарифная ставка оплаты труда рабочего на отдельном рабочем месте равна 34,542 руб./ч. Размер премий и доплат, предусмотренный Коллективным договором ОАО УАЗ и премиальным положением предприятия, составляет 105 % от рассчитанной по тарифной ставке заработной платы.

Дополнительная заработная плата, включающая различные выплаты, не связанные с выполненной работой, принимается равной 10 % от рассчитанной по тарифной ставке заработной платы. Тогда

$$\mathcal{E}_{\text{эп.год}} = 428,24 \cdot 34,542 \cdot \left(1 + \frac{50}{100}\right) \left(1 + \frac{105}{100}\right) = 45486,22 \text{ руб.}$$

В рамках предлагаемого способа расчета уровня трудоемкости операций на конвейере необходимо определить влияние снижения трудоемкости при максимальном использовании производственных мощностей (70 600 автомобилей в год) и рассчитать результат изменений при производстве всех видов продукции ОАО УАЗ для определения максимального уровня резерва:

$$Q_{\text{max1}} = 70\,600 \cdot 323,65 = 22\,849\,690 \text{ нормо - часа;}$$

$$Q_{\text{max2}} = 70\,600 \cdot 275,92 = 19\,479\,952 \text{ нормо - часа;}$$

$$\Delta Q_{\text{max}} = 22\,849\,690 - 19\,479\,952 = 3\,369\,738 \text{ нормо - часа;}$$

$$\mathcal{E}_{\text{эп.год max}} = 936,03 \cdot 34,542 \cdot \left(1 + \frac{50}{100}\right) \left(1 + \frac{105}{100}\right) = 99422,59 \text{ руб.}$$

В целом экономический эффект за счет снижения трудоемкости на ОАО УАЗ при максимальной загрузке в год составит 99,422 млн руб., что свидетельствует о наличии резерва у предприятия.

Предлагаемый способ расчета показателя загрузки производственных мощностей с учетом сниженной трудоемкости продукции позволит предпочтительно дополнительно использовать высвободившиеся производственные мощности (рис. 3).

Для обеспечения качества продукции при изменении модельного ряда необходимо решить проблемы технологического характера, связанные с выпуском моделей УАЗ Patriot и УАЗ Patriot Sport. Одной из наиболее показательных проблем этой группы является наличие «сырого» шкварневого узла. В качестве направлений ее решения рекомендованы следующие варианты действий:

- установка подшипниковых шкварневых узлов;
- установка бронзовых вкладышей, шприцевание и смазка узла;

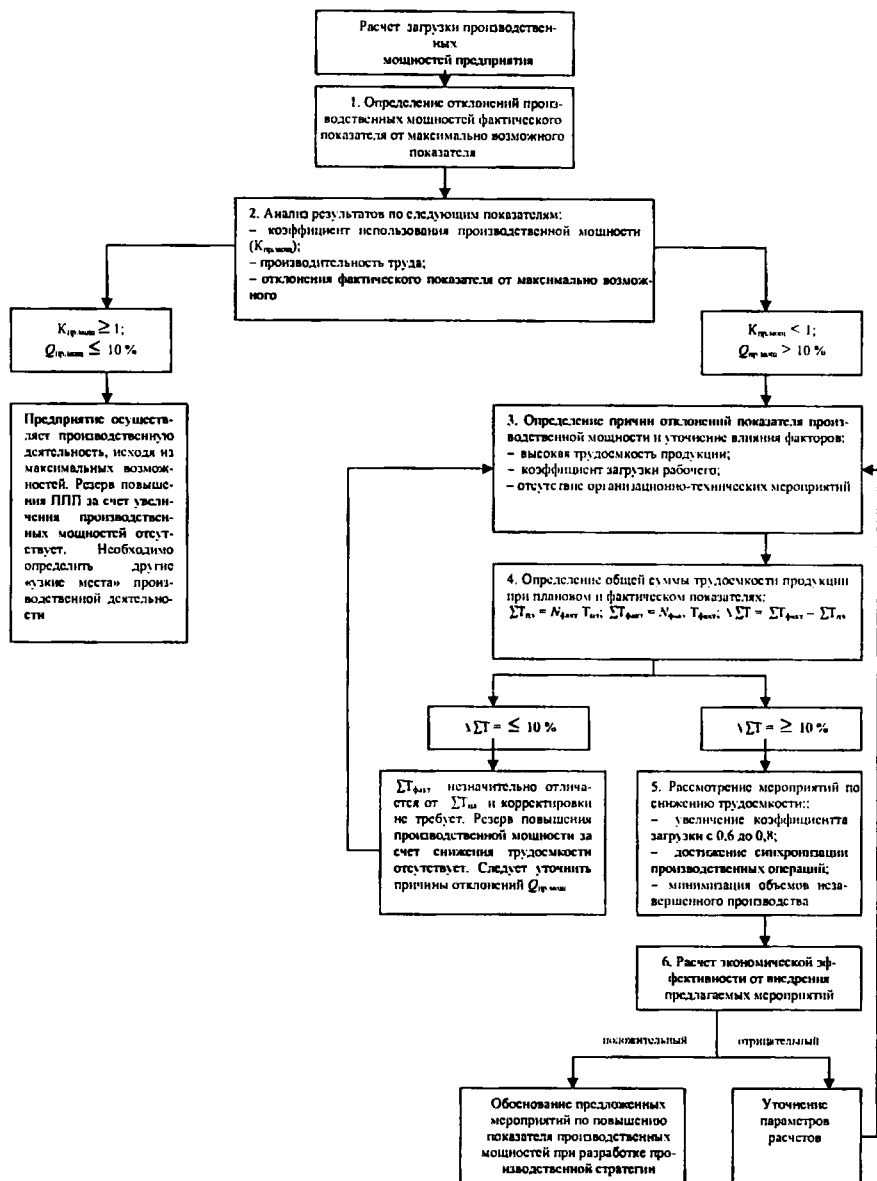


Рис. 3. Предлагаемый способ расчета показателя загрузки производственных мощностей предприятия автомобилестроения

– установка «кулаков» швартовых узлов от ГАЗ-66, УАЗ-2206, Land Cruiser.

В таблице 2 приведены данные, подтверждающие экономическую целесообразность данных рекомендаций.

Таблица 2. Расчет показателей экономической эффективности предложения по замене швартового узла в некоторых моделях ОАО УАЗ

Вид замены	Расходы по замене швартового узла, руб.	Сумма экономии при замене швартового узла, руб.	Срок эксплуатации, годы	Экономическая эффективность, руб.
1.Подшипниковый швартовой узел	7 300	30 000	2	4,1
2.Бронзовый вкладыш	1 600	30 000	4	18,75
3.Поворотный «кулак»:				
- ГАЗ-66	7 000	30 000	10	4,3
-УАЗ-2206	10 000	30 000	10	3,75
- Land cruiser	15 000	30 000	12	2,0

В результате устранения дефекта «сырого швартового узла» модель УАЗ Patriot улучшит свои технические показатели и повысит рейтинг среди конкурентов.

Совершенствование управления запасами. Анализ опыта ведущих лидеров автомобилестроения показывает, что одним из самых эффективных способов совершенствования производственного процесса и использования производственного потенциала является создание на предприятии логистической информационной системы, позволяющей сократить объемы запасов и расходы на их хранение.

На этом основании ОАО УАЗ предложено использовать следующий подход к структуризации логистической информационной системы, которую должны составить:

- 1) логистическая информационная система формирования банка данных о потенциальных и реальных партнерах;
- 2) логистические информационные системы, ускоряющие материальные производственные потоки;
- 3) логистическая информационная система снижения издержек производства в ключевых звеньях цепочки поставок;
- 4) логистическая информационная система автоматизации технологий.

Основными инструментами информационно-компьютерной поддержки логистических процессов в ОАО УАЗ в настоящее время являются корпоративный web-сайт и сайты сторонних посреднических организаций (поисковые системы, каталоги, порталы, открытые и закрытые торговые площадки).

Как показали проведенные расчеты, в результате совершенствования логистической информационной системы ОАО УАЗ объем высвобожденных

средств за счет сокращения запасов составит в месяц 2 млн. руб. и, соответственно, 24 млн. руб. в год из расчета сокращения запасов на 20 %. Положительным моментом также является повышение коэффициента обеспеченности материальными ресурсами из-за выполнения договорных обязательств и отсутствия сбоев в поставках. Реструктуризация web-сайта ОАО УАЗ и расширение пространственных возможностей повысит уровень информационного обеспечения потребителей и приведет к повышению спроса, в том числе за счет использования Интернет-ресурсов компании (таблица 3).

Таблица 3. Расчет показателей ожидаемой экономической эффективности мероприятий по совершенствованию логистической информационной системы ОАО УАЗ

Показатель	Прогноз		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1. Затраты на совершенствование логистической информационной системы, тыс. руб.	16 900	7 000	5 000
2. Ожидаемый доход за счет сокращения запасов, тыс. руб.	24 000	24 000	24 000
3. Экономический эффект от внедрения, руб.	1,4	3,4	4,8
4. Ожидаемое повышение коэффициента обеспеченности материальными ресурсами	0,95	0,98	1,0

Таким образом, данные таблицы свидетельствуют о том, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления запасами экономически целесообразны.

Развитие системы управления поставками и снабжением. Специфика производственных процессов предприятия автомобилестроения предопределяет особую значимость системы поставок и снабжения. Оптимизация управления производством требует четкой координации отношений с поставщиками. В процессе развития системы управления поставками и снабжением целесообразно использовать систему «точно в срок», которая, несмотря на широкую известность и востребованность в действующей практике в целом, пока не нашла адекватного применения на многих российских автомобилестроительных предприятиях, в том числе в ОАО УАЗ.

Как известно, отличительными характеристиками системы «точно в срок» являются меньшие партии поставок, сокращение их сроков, уменьшение отходов и потерь и более оперативная реакция на технологические и технические проблемы производства, связанные с качеством продукции и работ. Таким образом, внедрение данной системы позволит расширить производственные возможности ОАО УАЗ и повысить конкурентные преимущества.

Инвестиции на разработку и внедрение данной системы предложено осуществить в течение 3 лет. Проведенное исследование показало, что ОАО УАЗ сможет самостоятельно профинансировать все предусмотренные мероприятия в рамках разработки производственной стратегии и тактики. Состав и структура инвестиций представлены в таблице 4.

Таблица 4. Прогноз структуры инвестиционных затрат на внедрение системы «точно в срок» в ОАО УАЗ, тыс. руб.

Наименование затрат	2012 г.	2013 г.	2014 г.
На увеличение внеоборотных активов	153 235	200 680	135 110
Стоимость приобретенного оборудования	4000	2000	-
Модернизация оборудования	1 150	1 200	0
Монтаж оборудования	4 390	4 000	0
Наладка оборудования	1 250	1 800	0
Проектно-исследовательские работы	210	0	0
СМР по созданию новых и реконструкции старых объектов	142 235	191680	135 110
На расходы будущих периодов	167 059	300 000	0
НИОКР	10 050		
Отладка технологического процесса	14 509		
Изготовление установочной серии	11 550		
Подготовка к запуску производства	125 000	300 000	
Проведение испытаний	4 450		
Сертификация новых видов продукции и услуг	1 500		
На текущие расходы	582	6 000	15 508
Кап. ремонт оборудования	582	6 000	15 508
Итого	320 876	506 680	150 618

Расчет экономической эффективности предложенного мероприятия представлен в таблице 5.

Таблица 5. Показатели экономической эффективности внедрения системы «точно в срок» в ОАО «УАЗ»

Показатель	Значение
Инвестиции, тыс. руб.	965 115
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	1 555 100
Срок окупаемости, годы	3,2
Сумма использованного резерва – доход, тыс.руб.	27 979 979,9
Коэффициент экономической эффективности	29,5

Данные таблицы показывают, что предлагаемые рекомендации экономически обоснованы, коэффициент экономической эффективности составит 29,5, то есть затраты окупятся почти в 30 раз за достаточно короткий период 3 года и позволят предприятию сформировать эффективную систему управления поставками и снабжением.

Успешная реализация тактических мероприятий в рамках изменения модельной ряда автомобилестроительного предприятия и развития инвестиционной производственной составляющей возможна лишь при наличии необходимого капитала, который должен быть направлен на модернизацию

оборудования, использование новых технологий в соответствии с содержанием и целями производственной стратегии предприятия.

Как показало проведенное исследование, в настоящее время российские автомобилестроительные компании слабо используют *эффект финансового рычага*. Однако при удешевлении банковских кредитов использование дешевых заемных средств по сравнению с собственными будет эффективно. Для этого необходимы мероприятия по снижению процентных ставок кредитования для предприятий производственного сектора. На основании сравнительных оценок соотношения долгового и собственного капиталов в целом по отрасли и в ОАО УАЗ на 01.01.2010 г. было выявлено, что ситуация на предприятии по этому показателю значительно лучше, чем в целом по отрасли (0,36 на отраслевом уровне и 0,75 на ОАО УАЗ при рекомендуемом значении 0,67).

Поскольку ОАО УАЗ в настоящее время является растущей компанией, оно может использовать эффект финансового рычага для оптимизации структуры капитала, что позволит реально повысить конкурентные преимущества за счет вложения средств в инновационные проекты по модернизации производства, обновлению технологий, приобретению энергоэкономичного и ресурсосберегающего оборудования.

Таким образом, реализации предложенных тактических мероприятий по повышению эффективности использования производственного потенциала и уровня загрузки производственных мощностей позволит в итоге обеспечить выполнение стратегических задач развития производства предприятия автомобилестроения в посткризисном периоде в условиях динамичного российского авторынка.

3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

На основе исследования современных трактовок понятий «стратегия» и «производственная стратегия», представленных в отечественной и зарубежной литературе, было уточнено содержание производственной стратегии. Рассмотрение широкого спектра подходов к созданию ресурсной базы и информационному обеспечению процесса разработки производственной стратегии позволило сформировать модель оценки производственного потенциала предприятия.

Для принятия обоснованных управленческих решений на базе качественной и количественной оценки производственного потенциала и производственных мощностей предприятия сформирован алгоритм разработки производственной стратегии предприятия автомобилестроения.

В целях повышения эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия автомобилестроения обоснованы направления его стратегического развития.

Для ОАО УАЗ рекомендован комплекс тактических мероприятий по повышению эффективности использования производственного потенциала.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Орлова. Л. В. Современные аспекты управления предприятием (на примере ОАО «Ульяновский автомобильный завод») / Л. В. Орлова // Вестн. ИНЖЕКОНа. – 2009. – № 3 (30). – С. 414–417 (0,25 п. л.).
2. Орлова. Л. В. Основные подходы к оценке производственной стратегии (на примере ОАО «Ульяновский автомобильный завод») / Л. В. Орлова // Вестн. ИНЖЕКОНа. – 2010. – № 1 (36). – С. 366–370 (0,31 п. л.).
3. Орлова. Л. В. Особенности применения современных подходов к разработке производственной стратегии автомобилестроительного предприятия на основе оценки его производственного потенциала / Л. В. Орлова // Рос. предпринимательство. – 2011. – № 1 (8). – С. 113–118 (0,31 п. л.).

Научные публикации в других изданиях

4. Орлова. Л. В. Современные тенденции производственной стратегии предприятия УАЗ / Л. В. Орлова // Философия и современность : материалы Междунар. науч.-теоретич. конф. (Саранск, 21–22 янв. 2008 г.). – Саранск: Саран. кооп. ин-т РУК, 2008. – С. 245–250 (0,31 п. л.).
5. Орлова. Л. В. Основные положения производственной стратегии предприятиях «УАЗ» / Л. В. Орлова // Менеджмент образования: состояние, проблемы, перспективы: материалы Всерос. науч.-метод. конф. (Ульяновск, 23 апр. 2008 г.) / под общ. ред. Ю. С. Кузнецовой. – Ульяновск : Вектор-С, 2008. – С.128–134 (0,43 п. л.).
6. Орлова. Л. В. Оценка результатов оптимизации производства на предприятии УАЗ / Л. В. Орлова // Актуальные вопросы: экономики, социальной сферы, и образования : материалы Межвуз. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Ульяновск, 20 дек. 2008 г.) / под общ. ред. Ю. С. Кузнецовой. – Ульяновск : УлГПУ, 2009. – С. 17–20 (0,18 п. л.).
7. Орлова. Л. В. Актуальность выбора стратегии в современных условиях рыночной экономики / Л. В. Орлова // Актуальные вопросы экономики социальной сферы, и образования : материалы Межвуз. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Ульяновск, 20 дек. 2008 г.) / под общ. ред. Ю. С. Кузнецовой. – Ульяновск : УлГПУ, 2009. – С. 20–24 (0,25 п. л.).
8. Орлова. Л. В. Значение системы сбалансированных показателей при создании стратегии на предприятии / Л. В. Орлова // Социально-гуманитарное знание : материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Ульяновск, 28 мая 2009 г.) / под общ. ред. Ю. С. Кузнецовой. – Ульяновск : Вектор-С, 2009. – С. 29–33 (0,31 п. л.).
9. Орлова. Л. В. Реализация стратегии предприятия и организационная культура / Л. В. Орлова // Социально-гуманитарное знание : материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Ульяновск, 28 мая 2009 г.) / под общ. ред. Ю. С. Кузнецовой. – Ульяновск : Вектор-С, 2009. – С. 33–35 (0,18 п. л.).
10. Орлова. Л. В., Разработка стратегии организации: внутрифирменная диагностика / Л. В. Орлова, А. В. Азизова // Современные научно-технические

проблемы транспорта : сб. науч. тр. V Междунар. техн. конф. (Ульяновск, 15–16 окт. 2009 г.). – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – С. 123–127 (0,25 п. л.).

11. Орлова. Л. В. Организационное, методическое и информационное обеспечение производственной стратегии / Л. В. Орлова // Социально-экономические и управленческие особенности развития региона в условиях кризиса : материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Ульяновск, 18 дек. 2009 г.) / под общ. ред. Ю. С. Кузнецовой. – Ульяновск : УлГПУ, 2009. – С. 163–167 (0,31 п. л.).

12. Орлова. Л. В. Формирование информационной системы управления производственной стратегией / Л. В. Орлова // Социально-экономические и управленческие особенности развития региона в условиях кризиса : материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Ульяновск, 18 дек. 2009 г.) / под общ. ред. Ю.С. Кузнецовой. – Ульяновск : УлГПУ, 2009. – С. 160–163 (0,21 п. л.).

13. Орлова. Л. В. Особенности применения экспертной оценки при организации процесса разработки производственной стратегии на занятиях по экономике / Л. В. Орлова // Современное образование: состояние и перспективы : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Ульяновск, 18 февр. 2010 г.) / под общ. ред. Ю. С. Кузнецовой. – Ульяновск : УлГПУ, 2010. – С. 434–438 (0,23 п. л.).

14. Орлова. Л. В. Содержание и взаимосвязь корпоративной и производственной стратегий предприятия / Л. В. Орлова // Экономика и управление в современных условиях : сб. науч. тр. / под ред. Н. А. Богдановой. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – С. 148–157 (0,53 п. л.).

Подписано в печать 21.11.11. Объем 1,25 п. л.

Тираж 120 экз. Заказ № 1739.

Типография Издательства Мордовского университета
430005, г. Саранск, ул. Советская, 24

) =